

УДК: 331; 005.95/.96

JEL: M54

В. И. Кабалина, О. В. Мондрус

ФАКТОРЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В КОМПАНИИ: КОНТЕКСТНЫЙ ПОДХОД

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Российская Федерация, 105187, Москва, Кирпичная ул., 33

В основе статьи лежит анализ 147 публикаций зарубежных и российских авторов, включенных в научные базы Scopus, Web of Science, РИНЦ (eLibrary), в которых обсуждаются вопросы влияния различных факторов глобального, национального, отраслевого, организационного и индивидуального уровней на управление талантами в компаниях. Предложены классификации групп факторов и проведен анализ их взаимодействия с элементами системы управления талантами. Результаты анализа показывают состояние научного знания контекста управления талантами. В статье также выявлены те аспекты применения контекстного подхода в изучении управления талантами, которые пока еще не получили развернутого освещения в литературе.

Ключевые слова: управление талантами, классификация факторов, глобальные факторы, национальные факторы, отраслевые факторы, организационные факторы, индивидуальные факторы.

FACTORS OF TALENT MANAGEMENT IN A COMPANY: A CONTEXTUAL APPROACH

V. I. Kabalina, O. V. Mondrus

National Research University Higher School of Economics, 33, Kirpichnaya ul., Moscow, 105187, Russian Federation

This article is based on the review and analysis of 147 academic publications of Russian and foreign authors which discuss the impact of various factors on talent management in organizations. Talent management is seen as the ability of an organization to attract, select, deploy, develop, and retain employees who make the most important contribution to a company's performance. The article includes the classifications of groups of factors and analysis of relationships between factors at various levels (global, national, industry, organisational, individual) and the elements of a talent management system. Conducting a content analysis of the selected publications the authors apply a system approach to talent in its contextual version. The results of an analysis demonstrate a state of art in the knowledge of talent management context. External factors have a greater impact on the strategic components and practices of managing the "entrance" of talents into the organization. The most frequently mentioned organizational factor is corporate culture

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2017

and corporate values that influence philosophy, attraction and selection, evaluation and retention of talents. Values of talent have turned out to be an important individual factor influencing the definition of talent in the company and all practices of talent management. The perception of these practices by the talents themselves and other employees of the organization could be of the same significant for all practices of talent management. The aspects of a contextual approach to talent management, which have not received yet the expanded coverage in the literature have been identified. They are considered as the directions for future research.

Key words: talent management, classification of factors, global factors, national factors, organizational factors, industry factors, individual factors.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время среди исследователей продолжают научные дискуссии относительно определения понятий «талант» и «управление талантами», при этом компании ставят и пытаются решать задачи по разработке программ и отбору эффективных практик управления талантливymi сотрудниками [Vaiman, Scullion, Collings, 2012]. В научном сообществе возник интерес к изучению факторов, как способствующих процессу управления талантами в бизнесе, так и затрудняющих его [Illes, Preece, Chuai, 2010; Meyers, van Woerkom, 2014].

В статье предпринята попытка на основе анализа научной литературы обобщить представления об управлении талантами как открытой системе, включающей внешний и внутренний контекст, в которой происходит динамичное взаимодействие между управлением талантами и факторами разного уровня (глобального, национального, отраслевого, организационного и индивидуального). Управление талантами рассматривается как способность организации привлекать, отбирать, размещать, развивать и удерживать сотрудников, вносящих наибольший вклад в результативность компании [Stahl et al., 2007].

В течение последних лет было опубликовано несколько обзоров, в которых литература по управлению талантами анализируется с различных позиций: трактовки управления талантами в практико-ориентированной литературе [Lewis, Heckman, 2006]; развития концептуальной модели стратегического управления талантами [Collings, Mellahi, 2009]; формирования рамок для проведения исследований по глобальному управлению талантами [Tarique, Schuler, 2010]; выявления расхождений в трактовках ключевых понятий управления талантами в научных дисциплинах [Dries, 2013]; эффектов управления талантами на разных уровнях [Thunnissen, Boselie, Fruytier, 2013b]; учета потенциальных вызовов со стороны рынка труда для развития теории и практики управления талантами [Cappelli, Keller, 2014].

В недавно опубликованной работе [Gallardo-Gallardo et al., 2015] на основе библиометрического и контент-анализа проводится количественная оценка текущего состояния данной области исследований с учетом стадии ее развития (зарождения, роста или зрелости). Кроме того, в ней рассматриваются доминирующие и альтернативные теоретические основы, фигурирующие в публикациях по управлению талантами, чтобы помочь ученым более четко позиционировать

свои подходы с точки зрения обсуждаемых в литературе теорий, дизайна и методов эмпирического анализа. В качестве доминирующих авторы выделяют такие теоретические подходы, как ресурсный, институциональный, международное управление человеческими ресурсами и оценка сотрудников, а к альтернативным подходам к исследованию управления талантами относят управление знаниями, управление карьерой и теорию социального обмена.

Вместе с тем все чаще признается необходимость изучения управления талантами с учетом контекста (см., напр.: [Collings, Mellahi, 2009; Illes, Chuai, Preece, 2010; Collings, Scullion, Vaiman, 2011; Thunnissen, Boselie, Fruytier, 2013a]). Настоящая статья развивает контекстный подход в исследованиях по управлению талантами и основана на анализе существующих публикаций с точки зрения отражения в них факторов управления талантами и их взаимодействия с управленческими практиками. Авторы опираются на работу [Michailova, 2011] и рассматривают контекст как динамичную совокупность процессов и характеристик (факторов), которые, с одной стороны, формируют изучаемое явление, а с другой — испытывают обратное воздействие. Анализ научных публикаций по управлению талантами сквозь призму контекстного подхода осуществлен впервые. При изучении литературы по управлению талантами был использован системный подход, который часто выступает в качестве основы для рассмотрения управления людьми в организации.

Еще в 1990-е гг. при анализе структуры и внутренних процессов управления человеческими ресурсами в [Schuler, 1992] были выделены такие элементы системы управления человеческими ресурсами (УЧР), как философия (ценности компании), стратегия, политика по различным функциональным направлениям, практики, процессы. Впоследствии авторы работы [Jackson, Schuler, 1995] указали на два компонента среды, формирующие управление человеческими ресурсами: 1) внешняя макросреда, которая включает правовые, социальные и политические элементы, условия рынка труда, характеристики отрасли, национальную культуру и 2) внутренняя среда, определяемая технологией, размером, стадией жизненного цикла, структурой и бизнес-стратегией организации [Jackson, Schuler, 1995]. Затем системный подход был развит сторонниками стратегического управления человеческими ресурсами, при котором система УЧР исследуется во внешнем и внутреннем контексте организации [Armstrong, 2011, p. 19].

Исходным при проведении анализа литературы стало предположение о том, что система управления талантами является открытой и существует в определенном внешнем и внутреннем контексте. Управление талантами рассматривается на организационном уровне, в качестве элементов системы управления талантами выбраны философия, стратегия и те практики (привлечение, отбор, размещение, развитие и удержание талантов), которые были выделены [Stahl et al., 2007] в результате изучения лучших практик в ведущих международных компаниях.

Цель настоящей статьи — на основе анализа научных публикаций выявить факторы управления талантами и определить направления их взаимодействия с управлением талантами и между собой. Для достижения цели были поставлены

следующие задачи: провести отбор статей в научных базах для последующего анализа; идентифицировать и классифицировать факторы управления талантами; проанализировать направления взаимодействия между факторами и управлением талантами в организациях, а также между самими этими факторами.

Таким образом, при анализе публикаций было выдвинуто два исследовательских вопроса: 1) какие факторы определяют управление талантами и 2) каковы направления их взаимодействия с философией и отдельными практиками управления талантами. В литературе они обозначены «почему?» (why?) и «как?» (how?) и оцениваются как наименее изученные к настоящему времени [Thunnissen, 2016]. В связи с этим проведенное исследование носит разведывательный характер и сочетает в себе методы количественного и качественного анализа текстов научных публикаций. Его новизна заключается в систематизации представлений о факторах управления талантами и развитии контекстного подхода при изучении управления талантами.

Вопрос о том, каким образом определяются таланты в бизнесе, или вопрос «кто?», уже получил широкое освещение в научных источниках, в том числе в обзорах литературы (см., напр.: [Dries, 2013]). По этой причине в настоящей работе он не рассматривается. Вместе с тем следует отметить появление научных публикаций, которые указывают на плодотворность контекстного подхода и при определении категории «талант». Так, О. Я. Дымарская, опираясь на материалы проведенных ею интервью, проводит сравнительный анализ интерпретаций понятия «талант» представителями бизнеса, государства, учреждений образования и науки, учеными-исследователями [Дымарская, 2014].

Статья построена следующим образом. В первой части представлена методология анализа научных публикаций по проблематике факторов управления талантами в организациях. Во второй — приводится классификация идентифицированных факторов. В третьей части изложены результаты анализа публикаций по отдельным факторам, отмечается влияние последних друг на друга и на конкретные практики УЧР. В заключении обсуждаются полученные результаты и ограничения проведенного исследования, а также рассматриваются перспективные направления дальнейшего изучения данной предметной области.

МЕТОДОЛОГИЯ АНАЛИЗА ПУБЛИКАЦИЙ

Чаще всего в качестве публикации, простимулировавшей интерес к тематике управления талантами, называют книгу «Война за таланты» [Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001]. Исходной работой под аналогичным названием была статья, написанная консультантами компании McKinsey на основе исследования 1997 г. и опубликованная в 1998 г. [Chambers et al., 1998]. Однако в процессе поиска была обнаружена изданная еще в 1994 г. научная статья, в которой выдвигалась проблема управления талантами [Casse, 1994]. Европейский ученый П. Касс предложил новый подход к управлению людьми в организации — «концепцию управления

талантами» — и сформулировал три ключевых принципа для ее успешной реализации: идентификация талантов и их доступности, эффективное применение и дальнейшее развитие талантов [Casse, 1994, р. 25]. Тем не менее в качестве предмета научных исследований и публикаций эта тема начала формироваться только с середины 2000-х гг. Авторы обзора [Gallardo-Gallardo et al., 2015] указывают, что управление талантами стало «горячей темой» для практиков за десятилетие до того, как оно заинтересовало ученых. Они также отмечают, что им не удалось обнаружить ни одной статьи по этой проблематике в рецензируемых журналах, которые включены в базы Scopus и Web of Science до 2001 г.

В настоящей статье поиск научных публикаций по проблемам управления талантами проводился с использованием баз данных Scopus, Web of Science (WoS) и Российского индекса научного цитирования (РИНЦ). Анализ распределения статей по году публикации с 2000 по 2016 г. (рис. 1) свидетельствует о росте числа публикаций с середины 2000-х гг. и их увеличении в 1,5–2 раза за каждый период продолжительностью 3 года.

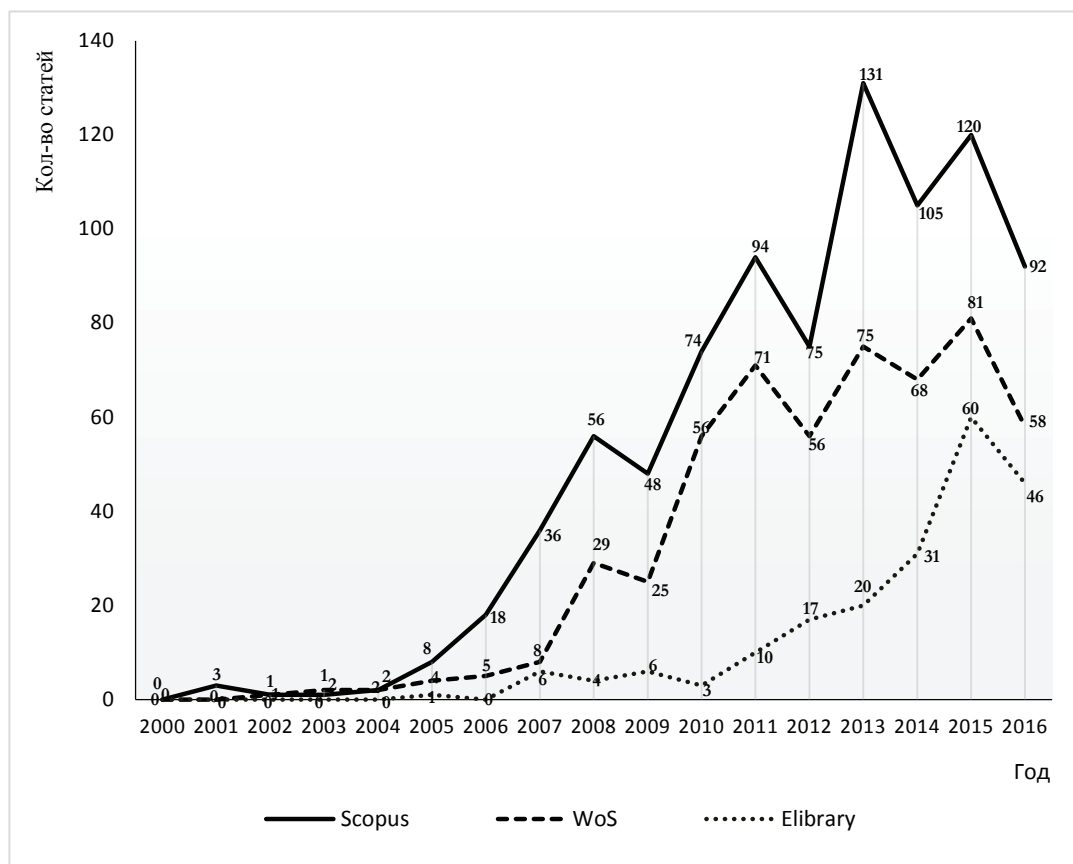


Рис. 1. Распределение количества статей по проблематике управления талантами, 2000–2016 гг.

База Scopus стала исходной для отбора англоязычных статей. Поиск проводился по ключевым словам, затем применялась методология контент-анализа на основе системного подхода к управлению талантами.

В качестве первого критерия отбора использовалось словосочетание *talent management*, встречающееся либо в перечне ключевых слов, либо в аннотации, либо в заголовке статьи. Всего было найдено 864 статьи¹. На основе второго критерия — наличия в статье слова *factor* — удалось отобрать 236 статей. Далее из них были выбраны статьи по таким тематическим категориям, как *Business, Management and Accounting, Social Sciences, Economics, Econometrics and Finance, Psychology, Arts and Humanities, Decision Sciences*², всего — 150 статей. Затем из них исключались те, которые фокусировались на других темах, а управление талантами послужило лишь стимулом для исследования. В итоге выборка составила 123 статьи. Процедура отбора была повторена для *Web of Science*, в результате чего обнаружилось значительное пересечение с базой статей, найденных в *Scopus*. Вместе с тем выборка увеличилась еще на 14 статей.

Все отобранные статьи можно разделить на четыре группы: 1) теоретические, содержащие обобщения и анализ концептуальных понятий в области управления талантами и лишь в некоторых случаях описывающие практический опыт отдельных компаний; 2) основанные на качественном эмпирическом исследовании; 3) содержащие описание результатов количественных исследований; 4) использующие комплексную методологию исследования.

Поиск русскоязычных статей по управлению талантами проводился в базе научного цитирования РИНЦ (www.elibrary.ru) по словосочетанию «управление талантами», которое с учетом морфологической вариативности должно было встречаться в заголовке, среди ключевых слов или в аннотации. Однако ознакомление с найденными 252 статьями³ показало, что 20% из них нерелевантно запросу. Тексты остальных статей анализировались с точки зрения постановки исследовательского вопроса. Те статьи, в которых управление талантами и факторы, влияющие на систему/практики управления талантами, были указаны только в качестве мотивации для изучения, но при этом в тексте не обсуждались, были оставлены за рамками анализа. В выборку не вошли и работы описательного характера со скудной базой литературы либо со ссылками преимущественно на сайты компаний и комментарии в Интернете. Приоритет отдавался статьям в рецензируемых научных журналах, однако в рассмотрение были добавлены диссертации и соответствующие описанным выше критериям статьи в сборниках, опубликованных по итогам конференций. Такой подход позволил выделить 10 источников [Завьялова,

¹ На дату обращения к базе цитирования Scopus — 07.11.2016.

² Другими разделами являются *Nursing, Medicine, Agricultural and Biological Science, Energy, Chemical Engineering, Environmental Science, Pharmacology, Toxicology and Pharmaceuticals, Computer science, Mathematics, Biochemistry, Genetics and Molecular Biology, Earth and Planetary Science, Materials Science*.

³ На дату обращения (07.11.2016) к базе цитирования РИНЦ.

Денисов, 2008; Ерёмина, 2009; Ерёмина, Агаева, 2009; Карташов, Одегов, Шаталов, 2012; Дымарская, 2014; Захарова, 2013; Карташов, Одегов, Шаталов, 2013; Латуха, Цуканова, 2013; Одегов, 2015; Серкова, Антохова, 2015].

В результате из всех трех баз было отобрано 147 статей. В дальнейшем анализировались только те из них, в которых обсуждались либо факторы, либо взаимосвязь между факторами и управлением талантами в целом или отдельными практиками в частности, либо взаимодействие между влияющими факторами.

Всего для проведения контент-анализа было отобрано 64 статьи, в которых выделялись фрагменты текста с характеристиками факторов управления талантами, указывалось на наличие связей между ними, обсуждалось влияние этих факторов на систему управления талантами и на отдельные практики управления талантами.

Контент-анализ текстов проводился в три этапа. На первом этапе в отобранных фрагментах в качестве единиц анализа были выделены категории — слова (с учетом их морфемных преобразований), которые описывали систему управления талантами (стратегию и практики) и указывали на конкретные воздействующие факторы, и подсчитаны количество и частота упоминания каждой категории (таблица).

Таблица. Количество и частота упоминаний категорий, описывающих стратегию и практики управления талантами

Категория	Количество упоминаний	Частота упоминаний, %
1	2	3
Стратегия управления талантами (talent management strategy — TMS)	86	5,58
philosophy[-ies]	44	2,86
talent defin[-e, -ition]	42	2,73
Привлечение (attraction — A)	188	12,20
attract[-ion, -ing] + привлечение	105	6,81
recruit[-ment, ing]	57	3,70
acquire (acquisition)	26	1,69
Отбор (selection — S)	173	11,23
indentif[-ication, -y]	113	7,33
select[-ion, -ing] + отбор	44	2,86
categor[-ize], target, segment	16	1,04
Удержание (retention — R)	239	15,51
retain (retention), keep, fix + удержание	138	8,96

1	2	3
attrition	46	2,99
turnover	35	2,27
quit	20	1,30
Развитие (development — D)	757	49,12
develop[-ment], nurture + развитие	404	26,22
skills + competencies of the talent	142	9,21
plan [career planning, succession planning]	97	6,29
train[-ing]	78	5,06
promote	36	2,34
Оценка (assessment — Ass)	98	6,36
assess[-ment, -ing] + оценка, оценить	57	3,70
evaluat[-e, -ion, -ing]	17	1,10
apprais[-e, -al]	14	0,91
capacit[-ies, -y]	10	0,65
Всего	1541	100,00

На втором этапе оценивалась частота упоминания категорий, отражающих факторы, в сочетании с категориями, отражающими систему управления талантами. Оценка проводилась по 5-балльной шкале, начиная с 0 в случае упоминания фактора без привязки к элементам системы управления талантами. Вместе с тем, максимальная частота — 5 — упоминаний о связи между факторами и управлением талантами отнюдь не означала высокую степень изученности влияния тех или иных из них на конкретные практики.

Следует отметить, что в большинстве случаев в статьях используются общие фразы (например, «Глобальные факторы влияют на управление талантами» или «Стратегия компании влияет на стратегию управления талантами»), которые не дают представления о качественном содержании публикаций по рассматриваемой нами проблематике. По этой причине они не были включены в частотный анализ. Предпочтение отдавалось лишь тем утверждениям, в которых указывалось на связь конкретных факторов с конкретными практиками управления талантами. Количество и частота упоминаний факторов и их связей со стратегией и практиками управления талантами представлены на рис. 2.

Факторы	Количество упоминаний	Частота упоминаний, %	Частота упоминаний связи между факторами и управлением талантами					
			TMS	A	S	R	D	Ass
Глобальные	178	8,26						
generation and values + demographic trends	72	3,34						
competition for talents	65	3,02						
mobility + globaliz(s)ation	41	1,90						
Национальные	301	13,98						
national culture + history + national value[-s] + national context	88	4,09						
economic (economy), situation + labo(u)r market + politic[-al, -s]	158	7,34						
institution[-s, -al] + business system + changes in business environment	55	2,55						
Отраслевые	307	14,25						
industr[-ial] (sector[-al]) characteristics, qualifications	86	3,99						
labo(u)r market within sector + competen[-t, -cy] of the organisation	126	5,85						
level of competition	95	4,41						
Организационные	923	42,85						
(company's, organisational) structure + size + ownership form + autonomy of leaders	106	4,92						
strategy + goal[-s] + investment[-s] in talents	310	14,39						
corporate (company) culture, history + innovative environment (spirit) + communications	173	8,03						
(company's, leaders') value[-s] + leadership style + leader + leadership + middle manager[-s]	131	6,08						
corporate social responsibility (CSR) + ethic[-s, al] + KCO	146	6,78						
employer brand & employer reputation + value proposition	57	2,65						
Индивидуальные	445	20,66						
individual (employee's, talent's) values	36	1,67						
motiv[-ation, -ate, -ed] + needs	104	4,83						
engagement + involvement + loyalty + commitment + OCB + participation + advocacy	142	6,59						
perception of TM practices + ощущение, восприятие практик + expectation[-s] + ожидания + justice perception	163	7,57						
	2154	100	TMS	A	S	R	D	Ass

Рис. 2. Количество и частота упоминаний факторов и их связей со стратегией и практиками управления талантами

Примечание: не встречается



очень часто встречается

На третьем этапе контент-анализа были отобраны 17 статей, в которых на теоретическом уровне содержательно обсуждаются вопросы влияния факторов на управление талантами либо на основе анализа результатов эмпирических исследований выявляется связь между факторами и системой управления талантами. Основные тезисы и выводы этих статей отражены в приложении.

ФАКТОРЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ

Как отмечалось, в отобранных фрагментах статей содержался перечень факторов или обсуждались отдельные факторы управления талантами. Эта часть базы статей была подвергнута анализу с целью классификации этих факторов по разным основаниям. В первой классификации факторы делились на внешние и внутренние по отношению к организации. Во второй — факторы были определены как глобальные, национальные, отраслевые, организационные и индивидуальные в зависимости от уровня действия и масштаба их влияния. Затем для каждой группы был составлен перечень отдельных факторов.

Классификация факторов управления талантами. Данная классификация основана на подходах, представленных в научной литературе. Деление факторов на внешние и внутренние по отношению к организации является общепринятым в организационной теории и традиционно используется исследователями управления человеческими ресурсами и талантами [Jackson, Schuler, 1995; Schuler, 2015; Thunnissen, 2016].

Наиболее развернутое обсуждение внутренних и внешних факторов управления талантами содержится в [Schuler, 2015]. Контекстуальная модель, которую автор назвал моделью 5-С (Choices, Considerations, Challenges, Context/Contingencies, Consequences), включает внутренние и внешние факторы, с которыми компания увязывает управление талантами для того, чтобы быть динамичной, эффективной и соответствовать потребностям и долгосрочным целям своих стейкхолдеров. К внутренним факторам он относит лидерство, ценности, организационную культуру, структуру и стратегию фирмы, к внешним — конкурентоспособность экономики, национальную культуру, уровень экономического развития страны и отраслевые характеристики.

Работы, в которых приводятся факторы управления по уровням влияния, стали появляться сравнительно недавно. Так, утверждается, что различные факторы можно определить на институциональном, организационном и индивидуальном уровнях [Thunnissen, Boselie, Fruytier, 2013b; Thunnissen, Van Arensbergen, 2015; Thunnissen, 2016]. Довольно часто в качестве уровней анализа или групп факторов выделяются индивидуальные, организационные и национальные факторы [Vaiman, Scullion, Collings, 2012; Cooke, Saini, Wang, 2014; Khoreva, Vaiman, 2015].

В последние годы как отдельное исследовательское направление формируется глобальное управление талантами (global talent management — GTM), в рамках

которого изучается поведение международных компаний, реализующих управление талантами в своих подразделениях в разных странах, и проводятся меж-страновые сопоставления. К перечню добавились глобальные факторы, и исследователи глобального управления талантами нередко фокусируют внимание на взаимодействии глобальных и национальных (локальных) факторов (см., напр.: [McDonnell et al., 2010; Al Ariss, Casio, Paauwe, 2014])⁴.

К глобальным факторам относятся те процессы и характеристики среды, которые оказывают влияние на управление талантами во многих развитых и развивающихся странах, к национальным — в основном те, которые отражают специфику контекста одной страны в сравнении с другими. При рассмотрении отраслевых (секторных) факторов акцент делается на присущих данной отрасли особенностях, которые определяют различия в управлении талантами в компаниях. Организационные факторы действуют в рамках той компании, где изучается управление талантами и они связаны со свойственными ей характеристиками. Наконец, индивидуальные факторы отражают воздействие на дизайн управления талантами личностных, социально-демографических, отношенческих и поведенческих характеристик тех работников, которые определяются (или не определяются) компанией как таланты. Дальнейшее изложение опирается именно на эту классификацию.

Глобальные факторы. Под глобальными факторами в работах по управлению талантами понимаются: технологические сдвиги, меняющие характер и организацию труда; демографические изменения, влияющие на объем и возрастную структуру предложения на рынке труда, появление поколений с новыми ценностями и мотивацией. Они принимаются в расчет при изучении управления талантами не только в международных, но и в тех национальных компаниях, которые представлены на мировых рынках или ориентируются на международный рынок труда при найме персонала. Зарубежные исследователи отмечают, что из-за недостатка талантов организации вынуждены расширять границы их поиска [Farndale, Scullion, Sparrow, 2010]. В результате конкуренция за таланты между работодателями переключается с национального на международный уровень [McDonnell et al., 2010; Schuler, Jackson, Tarique, 2011].

Несмотря на страновые различия, многие авторы называют демографический разрыв между уходящей с рынка труда рабочей силой пожилого возраста и приходящей на рынок молодежью, а также разрыв между потребностями рынка труда в работниках с определенными компетенциями и системой образования одними из наиболее распространенных вызовов, с которыми сталкивается система управления талантами [Beechler, Woodward, 2009; Tarique, Schuler, 2010; Schuler, Jackson, Tarique, 2011].

⁴ В настоящей статье факторы глобального управления талантами подробно не рассматриваются, поскольку эта тема, которая интенсивно развивается в последние годы, заслуживает отдельного изучения. Внимание сфокусировано на глобальных факторах исключительно в связи с формированием общемировых тенденций в контексте деятельности как международных, так и национальных компаний.

Авторы, акцентирующие внимание на «поколенческом вызове», указывают на то, что поколения X и Y проявляют гораздо больший интерес к обучению, развитию и карьерному продвижению, они более требовательны и адаптивны к изменениям, чем предыдущее поколение. В связи с этим сегодня востребованы более целенаправленная политика и интенсивная деятельность в области управления талантами [Festing, Schäfer, 2014].

Национальные факторы. Большинство исследований по управлению талантами как внутри отдельных стран, так и в межстрановых сравнениях сфокусировано на институциональных и культурных факторах, присущих каждой стране [Festing, Schäfer, Scullion, 2013; Jones et al., 2012; Cooke, Saini, Wang, 2014; Latukha, Selivanovskikh, 2016]. В качестве институциональных факторов рассматриваются неформальные (нормы, ценности) и формальные механизмы регулирования процессов [Al Ariss, Cascio, Paauwe, 2014].

При более широком подходе к изучению национальных факторов управления талантами анализируются характеристики национальной бизнес-системы: экономическая и финансовая система, рынок труда, трудовое законодательство, система образования и подготовки кадров, трудовых отношений [Festing, Schäfer, Scullion, 2013], политическая идеология [Cooke, Saini, Wang, 2014].

Сходный набор факторов включает конкурентоспособность экономики, которая, в соответствии с трактовкой М. Портера [Porter, 1990], содержит такие характеристики, как уровень экономического развития и инновационности, качество инфраструктуры, образования населения, уровень безработицы, особенности рынка труда и трудового законодательства. Автор работы [Schuler, 2015] относит конкурентоспособность экономики к внешним факторам системы управления талантами в организации (в первую очередь в международной компании). Однако перечисленные выше факторы учитываются в сравнительных исследованиях систем управления талантами по странам и при построении международных индексов.

Отраслевые (секторальные) факторы. Ряд исследователей рассматривают отрасль (сектор) в качестве фактора, определяющего вариации в характеристиках талантов [Cooke, Saini, Wang, 2014]. Авторы работы [Jones et al., 2012] уточняют, ссылаясь на данные своего анализа, что не сектор сам по себе, а характер рынков труда в секторах помогает объяснить различия в системах управления талантами. В [Al Ariss, Cascio, Paauwe, 2014] отмечается, что отраслевой контекст может влиять на возможности распространения практик управления талантами на другие отрасли или страны. Следует отметить, что в анализируемой нами выборке не оказалось статей, посвященных изучению влияния отраслевых характеристик на философию и практики управления талантами.

Организационные факторы. Преобладающее число публикаций по управлению талантами сфокусировано на организационном уровне [Thunnissen, Boselie, Fruytier, 2013b]. Впервые на значение основополагающих принципов управления талантами — философии — для формирования и реализации практик управления талантами обратили внимание М. К. Мейерс и М. ван Воерком. Они определили

философию, лежащую в основе управления талантами, как «фундаментальные допущения и представления о природе, ценности и применимости таланта, которыми обладают лица, принимающие в компании решения» [Meyers, van Woerkom, 2014, p. 192]. По их мнению, философия управления талантами — существенный, но до сих пор не получивший достаточного внимания фактор, который влияет на управление талантами на практике.

Некоторые исследователи подчеркивают, что принятие решений в области управления талантами — «кто» является талантами, «почему» и «как» необходимо ими управлять — должно быть тесно связано со стратегией и корпоративной культурой компании [Ashton, Morton, 2005; Cappelli, 2008; Vaiman, Scullion, Collings, 2012]. Как отмечается в [Schuler, 2015], стратегия и структура компании являются важными внутренними контекстными факторами, оказывающими прямое влияние на программы управления талантами, а именно на то, какое специфическое определение будет дано талантам и как будет формироваться их поведение в организации.

Наиболее яркими сторонниками стратегического подхода к управлению талантами являются П. Каппелли [Cappelli, 2008; Cappelli, Keller, 2014], Д. Коллингс и К. Меллахи [Collings, Mellahi, 2009]. П. Каппелли вводит определение управления талантами через понятие процесса, с помощью которого компании удовлетворяют свои потребности в талантах на стратегических рабочих местах [Cappelli, 2008], а определение понятия «талант» представлено П. Каппелли и Д. Келлером через понятие «стратегическое рабочее место» (strategic job) [Cappelli, Keller, 2014]. Д. Дж. Коллингс и К. Меллахи определяют стратегическое управление талантами как совокупность действий и процессов, которые позволяют систематически выделять стратегические рабочие места и готовить таланты, способные внести значительный вклад в результативность компании, занимая данные места [Collings, Mellahi, 2009].

Некоторые авторы признают, что роль топ-менеджмента и лидеров компании, их стиль руководства — важные факторы, объясняющие, почему компании реализуют управление талантами и насколько успешно это происходит (см., напр.: [Schuler, 2015]).

Пристальное внимание исследователей привлекает такой фактор, как организационная культура компании (ценности, рабочая атмосфера, отношения в коллективе), которая оказывает непосредственное воздействие на практики привлечения, отбора и удержания талантов [Schuler, 2015]. Ю. Г. Одегов называет организационную культуру ключевым фактором использования концепции управления талантами и утверждает, что без соответствующей культуры внедрение управления талантами невозможно [Одегов, 2015].

В ряде исследований указывается на социально ответственное поведение компании как фактор привлечения талантливых сотрудников [Story, Castanheira, Hartig, 2016]. Е. Велан [Whelan, 2011] фокусирует внимание и на социальных сетях внутри организации, которые рассматриваются в качестве самостоятельного фактора наряду с формальной системой управления талантами. Он отмечает, что

социальные сети могут поддерживать управленческие действия, в частности, через соответствующее позиционирование талантов и реакцию на добровольные увольнения лучших работников. Основные результаты его исследования доказывают, что усилия по управлению талантами должны быть направлены не только на выявление ключевых позиций в организации, но и на связи между людьми, занимающими в организации разные позиции [Whelan, 2011].

Качество системы управления талантами, в частности подсистемы операционного управления, использование современных инструментов и технологий (в том числе ИТ-технологий) считается существенным условием успешности практик и процессов управления талантами [Farley, 2005]. Как представляется, привлечение внимания к операционному уровню управления талантами открывает возможности по изучению роли линейных менеджеров при реализации практик управления талантами. Следует отметить, что подобных исследований в нашей выборке публикаций не оказалось.

К факторам различий в системах управления талантами организаций (помимо отрасли) относят размер и форму собственности компании. Однако подчеркивается, что их влияние неоднозначно [Cooke, Saini, Wang, 2014]. Исследователи указывают на наличие обстоятельства, препятствующего выявлению влияния фактора размера компании на функционирование системы управления талантами. Речь идет о том, что исследования по управлению талантами проводятся преимущественно в международных компаниях и крупных национальных организациях [McDonnell et al., 2010]. Результаты сравнительного исследования практик управления талантами в российских компаниях и подразделениях международных компаний, функционирующих на российском рынке, проведенных в [Латуха, Цуканова, 2013; Latukha, 2015], свидетельствуют о том, что не только принадлежность к стране, но и тип деятельности, а также размер компании являются факторами различий между этими двумя группами компаний. Кроме того, выявлены факторы — драйверы применения практик управления талантами, различные для российских и иностранных компаний. Среди значимых факторов управления талантами в России [Latukha, 2015] указываются корпоративная культура, вовлеченность менеджмента, политика управления персоналом, ценности работников, а также условия на рынке труда, экономический рост и перспективы отрасли, которые определяют связь управления талантами с бизнес-стратегией.

Организационные факторы оказывают прямое влияние на управление талантами в отличие от национальных, которые могут воздействовать на данный процесс опосредованно через взаимодействие с организационными факторами. Так, в [Schuler, 2015] признается воздействие на внутренние факторы (стратегию и культуру компании) таких внешних факторов, как характер отрасли и национальная культура, а также конкурентоспособность экономики и уровень экономического развития страны.

Индивидуальные факторы. Во многих публикациях затрагиваются вопросы учета индивидуальных характеристик работников при реализации программ

управления талантами. Отмечается, что при отборе и найме талантов необходимо иметь представление о личностных характеристиках работников, к которым относятся мотивация и целеустремленность, сила воли и самоорганизация. Эти характеристики и прежде всего мотивация рассматриваются в качестве причины, которая может ускорять или препятствовать реализации выдающихся способностей таланта и его высокой производительности. Для достижения исключительных результатов человек должен быть мотивирован и готов применить свои выдающиеся способности. Благодаря сочетанию исключительных способностей и внутриличностных характеристик талант способен развиваться и обучаться быстрее, чем другие [Thunnissen, Van Arensbergen, 2015]. Важность целеустремленности и высокой мотивации высокопотенциальных сотрудников подчеркивается и другими исследователями (см., напр.: [Collings, Mellahi, 2009]). Высоко ценятся такие качества талантов, как способности и стремление к обучению, готовность отвечать на вызовы.

Необходимость изучения индивидуальных факторов и их учета в управлении талантами не в последнюю очередь обусловлена пониманием данной категории сотрудников как уникальных людей, к которым нужен индивидуальный подход. Вместе с тем исследователи обращают внимание на ограничения, связанные с учетом только персональных характеристик талантов. Распространенная в западных компаниях практика привлечения с внешнего рынка труда «звезд» была подвергнута критике, поскольку при таком индивидуалистическом и оторванном от организационной среды подходе игнорируются социальные факторы, имеющие важное значение для успеха таланта в организации. Речь идет о соответствии ценностей человека ценностям организации, эмоциональной связи с компанией, умении работать в команде [McDonnell, 2011; Jones et al., 2012]. Модели управления талантами должны включать мировоззренческие/поведенческие нормы, отражающие культурные ценности страны, в которой функционирует компания [Cooke, Saini, Wang, 2014].

Взаимодействию факторов разного уровня — организационных и индивидуальных — посвящен ряд работ, в которых показано, что индивидуальный успех таланта обусловлен не только его личностными качествами, но и включенностью в социальные сети. Так, в процессе исследования сотрудников инвестиционных банков обнаружилось, что ведущие инвестиционные аналитики при переходе в другую компанию часто были не способны воспроизвести свой предыдущий уровень результативности в связи с потерей социального капитала [Groysberg, Lee, Nanda, 2008].

В исследованиях на индивидуальном уровне предлагается учитывать восприятие практик управления талантами менеджерами и сотрудниками компаний, в том числе теми, кто не попал в группу талантов [Vaiman, Collings, 2013; Malik, Singh, 2014]. Это направление является одним из наиболее актуальных в области управления человеческими ресурсами в целом и талантами в частности [Nishii, Lepak, Schneider, 2008; Collings, Mellahi, 2009]. Следует отметить публика-

цию [Björkman et al., 2013], в которой рассматривается влияние такой практики, как оценка талантов, на реакцию работников. Как правило оценка применяется на этапе отбора талантов из числа внешних кандидатов, но в данном случае речь идет об оценивании и выявлении талантов среди работников компании. Анализируя результаты исследования финских компаний, авторы установили, что сотрудники, которые считали, что они были идентифицированы организацией как таланты, в большей степени стремились улучшить свою работу, развивали компетенции, активно поддерживали стратегические приоритеты подразделения, чем те, кто полагал, что их не отнесли к талантам. Таким образом, конкретная практика оценки талантов может влиять на их мотивацию, т. е. на факторы индивидуального уровня управления талантами. Однако такие публикации об обратном воздействии конкретных практик на факторы индивидуального уровня управления талантами являются единичными.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты анализа научных публикаций о факторах управления талантами в компаниях, который был проведен на основе системного контекстного подхода (см. приложение), можно представить в виде схемы (рис. 3). Она наглядно демонстрирует тот факт, что чем выше уровень факторов, тем сложнее отследить их влияние на систему управления талантами и конкретные практики в организациях. Это может быть связано в том числе и с трудностями проведения масштабных исследований. Неслучайно в отобранных публикациях факторы глобального уровня чаще всего только называются и высказываются предположения о направлении их воздействия, а конкретное влияние на управление талантами на основе анализа результатов эмпирических исследований не демонстрируется. Включение в рассмотрение публикаций по глобальному управлению талантами позволит более детально обсудить направления воздействия глобального контекста на управление талантами в организациях.

Национальные факторы оказываются в фокусе внимания как теоретических статей, так и публикаций, содержащих данные эмпирических исследований, которые нацелены на выявление особенностей управления талантами в той или иной стране. Чаще всего в качестве факторов, объясняющих национальные различия в управлении талантами, отмечаются институциональные и культурные. Отраслевые факторы рассматриваются в первую очередь сквозь призму рынка труда и характера труда работников отрасли, который определяет профессионально-квалификационную структуру персонала организации. Влияние отраслевого рынка труда на практику привлечения талантов опосредовано организационными факторами, в частности брендом работодателя. Можно также отметить, что факторы, которые были определены как внешние, оказывают большее влияние на стратегические компоненты и практики управления «входом» талантов в организацию.

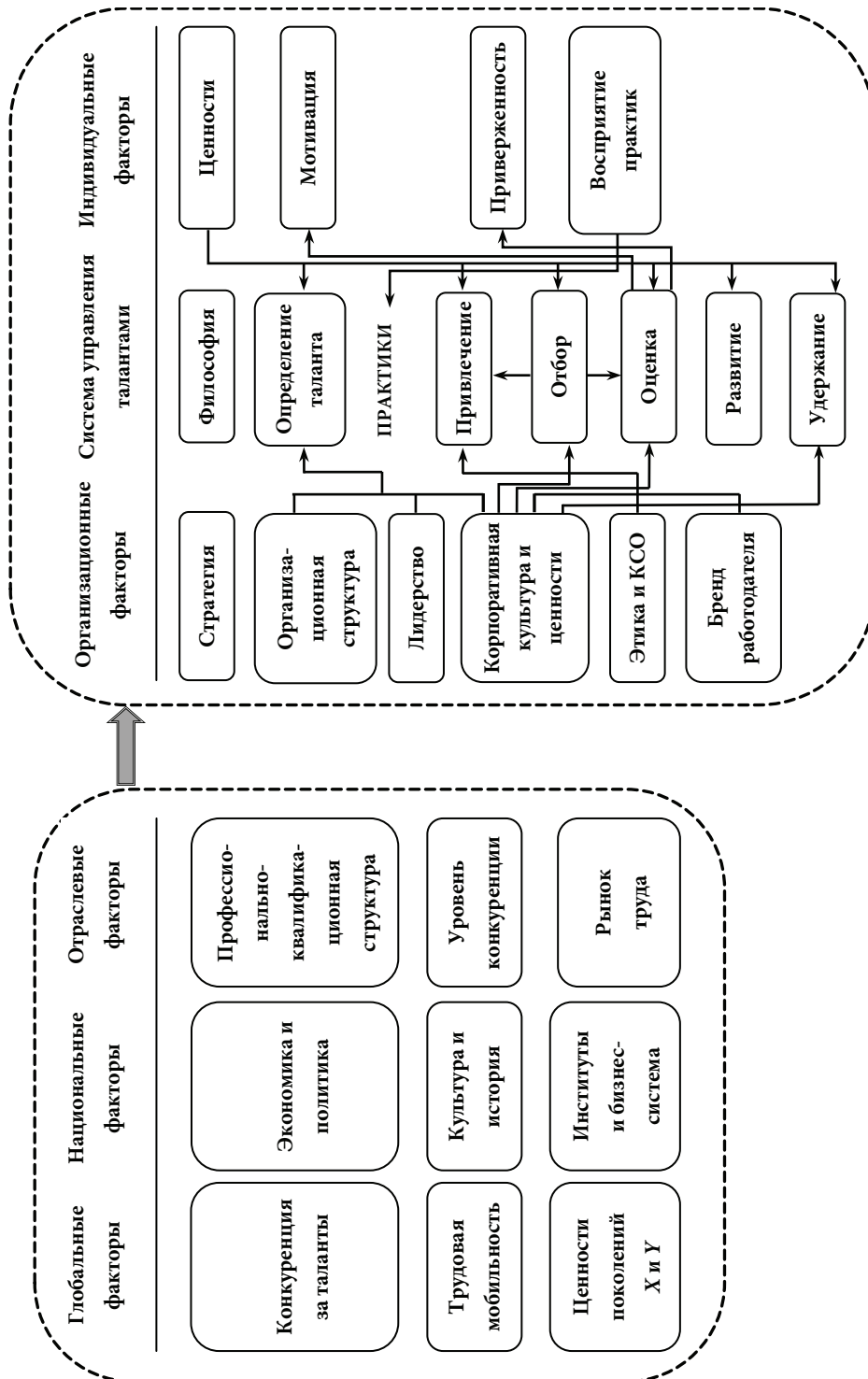


Рис. 3. Взаимосвязь факторов, влияющих на систему управления талантами

В проанализированной литературе поднимается проблема неопределенности внешних факторов, которая в последние годы для большинства компаний на развитых и развивающихся рынках становится все более острой и приобретает характер глобального вызова. С этим вызовом сталкивается и система управления талантами. Как подчеркивают П. Капелли и Дж. Р. Келлер, «реальность управления талантами в условиях неопределенности довольно сильно отличается от того, что существовало при старой модели» [Cappelli, Keller, 2014, p. 313]. На примере рынка труда авторы поясняют последствия неопределенности для управления талантами. Неопределенность спроса на труд из-за неопределенности потребительского спроса создает трудности в прогнозировании потребности в талантах. Неопределенность со стороны предложения обусловлена сложностью прогнозирования навыков и компетенций, необходимых в будущем. Если компетенции значительно меняются, то пул талантов, который сейчас выглядит устойчивым, в дальнейшем может стать недостаточным. Иными словами, в условиях неопределенности система управления талантами должна быть гибкой, чтобы подстраиваться под меняющуюся ситуацию. В этом случае модель, учитывающая влияние различных факторов, должна быть более сложной, не статичной, а динамичной.

Вполне очевидно, что организационные факторы играют весомую роль в определении конфигурации системы управления талантами в той или иной компании. При этом, как свидетельствуют публикации, стратегический уровень системы управления талантами (философия и определение талантов) подвержен влиянию стратегических организационных факторов: стратегии компании, роли лидеров, корпоративной культуры. Это отмечается как в работах, предлагающих теоретические модели управления талантами, так и в эмпирических исследованиях.

Наибольшее внимание в изученных публикациях уделено организационным факторам практик управления талантами — привлечению и удержанию талантов. Примечательно, что наиболее часто упоминаемым организационным фактором стала корпоративная культура и корпоративные ценности, которые влияют на философию, на привлечение и отбор, оценку и удержание талантов. Ценности талантов оказались важным индивидуальным фактором, воздействующим на определение таланта в компании и на все практики управления талантами. Таким же значимым для всех практик управления талантами может стать восприятие этих практик самими талантами и другими сотрудниками организации. Исследования в этой области можно рассматривать как одно из самых перспективных направлений изучения влияния индивидуальных факторов на управление талантами в организациях. При освещении индивидуальных факторов реализации практик управления талантами затрагивается вопрос об обратном воздействии практик на индивидуальные факторы, который практически не обсуждается в отношении факторов, действующих на других уровнях.

В публикациях последних лет обсуждается такая теоретическая и практическая дилемма, как применение «инклюзивного» (широкого) и «экссклюзивного»

(узкого) подхода к определению категории сотрудников, которые попадают (отбираются) в группу талантов [Meyers, van Woerkom, 2014]. В связи с интересом к вопросу о дифференциации рабочей силы ряд ученых предлагают расширить рамки узкого подхода, который более часто встречается в академической литературе [Lacey, Groves, 2014]. Они призывают включить в фокус рассмотрения этические, гуманистические принципы, поскольку политики и программы управления талантами, которые применяются к избранному сегменту сотрудников, часто рискуют нарушить фундаментальные положения о равенстве возможностей, справедливости и беспристрастности в управлении людьми. Приверженцы такой точки зрения ссылаются на теории организационной справедливости, в рамках которых организационная справедливость определяется как общее восприятие работниками справедливости на рабочем месте с учетом дистрибутивных, процедурных и отношенческих аспектов. Ими высказывается предположение о том, что практики управления талантами воздействуют на восприятие работниками справедливости, которое, в свою очередь, влияет на их отношение к работе и результаты деятельности.

Исследователи предлагают более внимательно относиться к классификациям разнообразных стратегий и программ управления талантами и учитывать этические аспекты, что, как ожидается, приведет к лучшему пониманию их влияния на сотрудников и организацию [Swales, 2013; Swales, Downs, Orr, 2014].

ОГРАНИЧЕНИЯ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПОДХОДОВ К ИЗУЧЕНИЮ ФАКТОРОВ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ

Большинство авторов перечисляют факторы, но не рассматривают детально, каким образом они влияют на управление талантами. Следуя подходу «наилучшего соответствия», исследователи лишь заявляют о том, что управление талантами должно подстраиваться под внешнюю и внутреннюю среду организации, или приводят некоторые примеры [Stahl et al., 2007].

В тех немногочисленных публикациях, в которых высказываются теоретические предположения или предпринимаются попытки эмпирически исследовать связь между факторами среды и управлением талантами, в неявном виде доминирует системный подход, но он применяется непоследовательно и весьма ограниченно. Однако при системном подходе необходим учет связей не только между факторами, но и между элементами системы управления талантами, а также выявление обратного влияния управления талантами на внешнюю и внутреннюю среду организации. Можно констатировать недостаток информации по указанному аспекту в изученных публикациях, что отражает реальное состояние управления талантами на практике. В публикациях отмечается, что отсутствие интеграции ключевых элементов системы управления талантами — один из основных ее недостатков и на практике компании редко осуществляют управление талантами на комплексной основе [Farndale, Scullion, Sparrow, 2010].

Следует отметить, что исследователям стратегического управления талантами присущ системный подход. В ряде публикаций авторы не ограничиваются анализом факторов одного уровня, а учитывают факторы, действующие и на других уровнях. Стратегическая ориентация характеризуется акцентом на системных вопросах, в число которых входит изучение влияния сетей, команд и социальных процессов в целом [Lewis, Heckman 2006; Illes, Chuai, Preece, 2010; McDonnell, 2011]. Однако в изученной литературе, основанной на эмпирических исследованиях, пока еще в недостаточной степени представлены публикации с анализом взаимодействия факторов различного уровня, которые являются детерминантами управления талантами. В то же время зарубежные авторы подчеркивают острую потребность в большей ориентации на многоуровневый контекст в менеджериальных исследованиях, в том числе и по управлению талантами [Collings, Mellani, 2009; Collings, Scullion, Vaiman, 2009; Thunnissen, Boselie, Fruyteir, 2013b; Thunnissen, 2016]. Это указывает на востребованность будущих исследований в данном направлении.

В работах [Al Ariss, Crowley-Henry, 2013; Al Ariss, Casio, Paauwe, 2014] отмечается необходимость изучения взаимного влияния факторов. Авторы предлагают рассматривать управление талантами как реляционный конструкт, что потребует от исследователей учета взаимоотношений между индивидуальными, организационными, институциональными и национальными/международными факторами. Это позволит лучше понять контекст, в котором формируется управление талантами.

Исследователи подчеркивают важность проведения анализа в контекстах, отличных от англо-саксонского, послужившего основой для большинства теорий в области менеджмента. Они возлагают надежды на выявление новых факторов и закономерностей, которые определяют функционирование компаний и управленческих процессов в странах за пределами США и Европы, в том числе и с развивающейся экономикой [Tsui, 2004; Michailova, 2011].

Непоследовательность применения системного подхода к изучению связей между управлением талантами и внешним и внутренним контекстом организации также объясняется малым количеством исследований, посвященных эффектам управления талантами на разных уровнях, а именно его влиянию на сотрудников организации, саму организацию и общество в целом.

В изученной литературе поднимается вопрос о возможности рассмотрения системы управления талантами сквозь призму «вход — процессы — выход» [Kontoghiorghes, 2016]. При таком подходе помимо факторов внешнего и внутреннего контекста, влияющего на процессы управления талантами, необходимо принимать во внимание результаты управления талантами на разных уровнях [Thunnissen, Boselie, Fruytier, 2013b]. В концептуальной модели Р. С. Шулера [Schuler, 2015] заложена идея изучения результатов управления талантами с точки зрения соответствия долгосрочным интересам и удовлетворения потребностей многочисленных стейкхолдеров компании. Однако эмпирические исследования

реальной эффективности управления талантами практически отсутствуют. Одним из немногих исключений является исследование эффективности практик управления талантами в 138 швейцарских компаниях, которое показало, что различные сочетания практик приводят к разным организационным результатам [Bethke-Langenegger, Mahler, Staffelbach, 2011]. Однако оно фокусируется только на организационных эффектах и игнорирует эффекты управления талантами для других стейкхолдеров внутри и вовне организации.

Учитывая то обстоятельство, что многие исследователи разделяют точку зрения, согласно которой управление талантами призвано повысить эффективность работы организации и ее конкурентоспособность, изучение результатов реализации стратегий и практик управления талантов на разных уровнях (в частности, на национальном, организационном и индивидуальном) является перспективной областью теоретических и эмпирических исследований.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление талантами сравнительно новая область исследований в менеджменте, и в первую очередь в управлении человеческими ресурсами. Недостаток эмпирических работ по тематике управления талантами, равно как и слабая теоретическая база позволяет исследователям внести свой вклад в развитие данной проблематики. Особенность настоящей статьи — использование в качестве способа обзора научных публикаций системного подхода в его контекстном варианте. На основе предложенных классификаций групп факторов проведен анализ влияния факторов различного уровня (глобального, национального, отраслевого, организационного и индивидуального) на отдельные элементы системы управления талантами на стратегическом и оперативном уровнях. Полученные результаты отражают картину научного знания о влиянии факторов контекста на управление талантами.

Необходимо отметить, что в анализ включен неполный набор практик управления талантами. Это обстоятельство следует рассматривать как ограничение проведенного исследования, которое можно преодолевать, расширяя перечень факторов таких практик, как управление мотивацией и вознаграждением, мобильностью талантливых сотрудников. Кроме того, выбранные для анализа практики отражают функции управления талантами, которые выполняют от имени организации, как правило, сотрудники службы управления человеческими ресурсами.

В то же время в литературе указывается, что, помимо формальных отношений «организация — работник», таланты участвуют в трудовых взаимодействиях, которые находятся за границами контроля службы УЧР [Voxall, Masky, 2009]. В рамках таких взаимоотношений существуют неформальные правила и нормы, оказывающие институциональное давление на управление талантами. В данной статье институциональные факторы не рассматриваются, что также является ее

ограничением, но ограничением объективным, поскольку в научной литературе по управлению талантами публикации по трудовым взаимодействиям пока еще не представлены. Изучение неформальных норм и правил организации в качестве институциональных факторов управления талантами можно отнести к перспективным направлениям исследований.

Рассмотрение дискуссионных вопросов позволило выявить те аспекты контекста системы управления талантами, которые до сих пор не получили развернутого освещения в литературе и могут рассматриваться в качестве направлений будущих исследований. К их числу относятся: восприятие практик управления талантами менеджерами и сотрудниками как самостоятельного и важного фактора, корректирующего дизайн практик управления талантами; роль линейных менеджеров в качестве фактора реализации практик управления талантами; направления взаимодействия факторов разного уровня и интеграции практик управления талантами. В научном сообществе сформирован также запрос на расширение системного подхода за счет включения вопросов измерения результативности системы управления талантами для разных групп заинтересованных сторон. Исследования по управлению талантами в контексте стран, не принадлежащих к числу привычных и чаще всего освещаемых в научной литературе национальных площадок, на которых нарабатываются управленческие практики работы с талантливыми сотрудниками, также могут представлять интерес для научного сообщества.

Применение контекстного подхода к управлению талантами означает более полный учет факторов, оказывающих влияние на объект управления. Знание конкретных факторов, определяющих систему управления талантами в организации, которые были описаны в статье, поможет менеджерам формировать программы управления талантами с учетом потенциальных рисков со стороны внешней и внутренней среды организации, а также тех условий, которые можно создавать для их успешной реализации. Контекстуализация управления талантами необходима и при практическом использовании так называемых лучших практик международных компаний, нуждающихся в адаптации с учетом не только национального контекста, но и тех организационных и человеческих ресурсов, которыми располагает компания.

Литература

- Дымарская О. Я. 2014. Объект управления талантами в российских организациях: сравнительный анализ представлений заинтересованных сторон. *Организационная психология* 4 (2): 6–28.
- Ерёмина И. Ю. 2009. *Управление развитием менеджерского таланта персонала организации в сфере дополнительных образовательных услуг*. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. Москва: РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина.
- Ерёмина И. Ю., Агаева Д. С. 2009. Управление талантами на примере работы с резервом кадров ООО «Газпром Трансгаз Махачкала». *Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом* (4): 12–20.

- Завьялова Е. К., Денисов А. Ф. 2008. Особенности управления персоналом интеллектуально-емких компаний. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Психология. Социология, Педагогика* (4): 381–399.
- Захарова Ю. Н. 2013. Особенности реализации корпоративной социальной ответственности бизнеса в управлении талантливыми сотрудниками организации. *Российский научный мир* 1 (1): 131–137.
- Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Шаталов Д. В. 2012. Модернизация экономики и значение таланта для ее развития. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»* (4): 96–108.
- Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Шаталов Д. В. 2013. Управление талантами как HR-технология. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»* (1): 85–94.
- Латуха М. О., Цуканова Т. 2013. Талантливые сотрудники в российских и зарубежных компаниях. *Вопросы экономики* (1): 147–156.
- Одегов Ю. Г. 2015. Управление талантами— реальность современного менеджмента. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»* (1): 92–99.
- Серкова Н. В. Антохова М. В. 2015. Управление талантами как способ повышения эффективности и конкурентоспособности организации. *Менеджмент и бизнес-администрирование* (2): 155–162.
- Al Ariss A., Crowley-Henry M. 2013. Self-initiated expatriation and migration in the management literature: Present theorizations and future research directions. *Career Development International* 18 (1): 78–96.
- Al Ariss A., Cascio W. F., Paauwe J. 2014. Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business* 49 (2): 173–179.
- Armstrong M. 2011. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. 5th ed. Kogan Page: London-Philadelphia-New Delhi.
- Ashton C., Morton L. 2005. Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review* 4 (5): 28–31.
- Beechler S., Woodward I. C. 2009. The global 'war for talent'. *Journal of International Management* 15 (3): 273–285.
- Bethke-Langenegger P., Mahler, P., Staffebach B. 2011. Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management* 5 (5): 524–539.
- Björkman I., Ehrnrooth M., Mäkelä K., Smale A., Sumelius J. 2013. Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management* 52 (2): 195–214.
- Boxall P., Macky K. 2009. Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal* 19 (1): 3–23.
- Cappelli P. 2008. *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cappelli P., Keller J. R. 2014. Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (1): 305–331.
- Casse P. 1994. People are not resources. *Journal of European Industrial Training* 18 (5): 23–26.
- Chambers E. G., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S. M., Michaels E. G. 1998. The war for talent. *McKinsey Quarterly* 1 (3): 44–57.
- Collings D. G., Mellahi K. 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19 (4): 304–313.
- Collings D. G., Scullion H., Vaiman V. 2011. European perspectives on talent management. *European Journal of International Management* 5 (5): 453–462.
- Cooke F. L., Saini D. S., Wang J. 2014. Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business* 49 (2): 225–235.
- Dries N. 2013. The psychology of talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review* 23 (4): 272–285.

- Farley C. 2005. HR's role in talent management and driving business results. *Employment Relations Today* 32 (1): 55–61.
- Farndale E., Scullion H., Sparrow P. 2010. The role of the corporate human resource function in global talent management. *Journal of World Business* 45 (2): 161–168.
- Festing M., Schäfer L., Scullion H. 2013. Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research. *International Journal of Human Resource Management* 24 (9): 1872–1893.
- Festing M., Schäfer L. 2014. Generational challenges to talent management: a framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business* 49 (2): 262–271.
- Gallardo-Gallardo E., Nijs S., Dries N., Gallo P. 2015. Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review* 25 (3): 264–279.
- Groysberg B., Lee L-E, Nanda A. 2008. Can they take it with them? The portability of star knowledge workers' performance. *Management Science* 54 (7): 1213–1230.
- Holden N., Vaiman, V. 2013. Talent management in Russia: Not so much war for talent as wariness of talent. *Critical Perspectives on International Business* 9 (1/2): 129–146.
- Illes P., Preece D., Chuai X. 2010. Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International* 13 (2): 125–145.
- Jackson S. E., Schuler R. S. 1995. Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. *Annual Review of Psychology* 46 (1): 237–264.
- Jones J., Whitaker M., Seet P. S., Parkin J. 2012. Talent management in practice in Australia: Individualistic or strategic? An exploratory study. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 50 (4): 399–420.
- Khoreva V., Vaiman V. 2015. Intent vs. action: talented employees and leadership development. *Personnel Review* 44 (2): 200–216.
- Kontoghiorghe C. 2016. Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *International Journal of Human Resource Management* 27 (16): 1833–1853.
- Latukha M. 2015. Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience. *International Journal of Human Resource Management* 26 (8): 1051–1075.
- Latukha M., Selivanovskikh L. 2016. Talent Management Practices in IT Companies from Emerging Markets: A Comparative Analysis of Russia, India, and China. *Journal of East-West Business* 22 (3): 168–197.
- Lewis R. E., Heckman R. J. 2006. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review* 16 (2): 139–154.
- Lacey M. Y., Groves K. 2014. Talent management collides with corporate social responsibility: creation of inadvertent hypocrisy. *Journal of Management Development* 33 (4): 399–409.
- Malik A. R., Singh P. 2014. 'High potential' programs: Let's hear it for 'B' players. *Human Resource Management Review* 24 (4): 330–346.
- McDonnell A., Lamare R., Gunnigle P., Lavelle J. 2010. Developing tomorrow's leaders: Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business* 45 (2): 150–160.
- McDonnell A. 2011. Still fighting the 'War for Talent'? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology* 26 (2): 169–173.
- Meyers M. C., van Woerkom M. 2014. The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice and research agenda. *Journal of World Business* 49 (2): 192–203.
- Michailova S. 2011. Contextualizing in International Business research: Why do we need more of it and how can we be better at it? *Scandinavian Journal of Management* 27 (1): 129–139.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. 2001. *The War for Talent*. Boston, MA: Harvard Business Press.

- Nishii L. H., Lepak D. P., Schneider B. 2008. Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*. **61** (3): 503–545.
- Porter M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schuler R. S. 1992. Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics* **21** (1): 18–32.
- Schuler R. S. 2015. The 5-C framework for managing talent. *Organizational Dynamic* **44** (1): 47–56.
- Schuler R. S., Jackson S. E., Tarique I. 2011. Global talent management and global talent challenges: strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business* **46** (4): 506–516
- Stahl G. K., Björkman I., Farndale E., Morris S. S., Paauwe J., Stile P. 2007. *Global Talent Management: How Leading Multinational Build and Sustain their Talent Pipeline*. INSEAD Faculty and Research Working Paper. Fontainebleau: INSEAD.
- Story J., Castanheira F., Hartig S. 2016. Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management. *Social Responsibility Journal* **12** (3): 484–505.
- Swales S. 2013. The ethics of talent management. *Business Ethics: A European Review* **22** (1): 32–46.
- Swales S., Downs Y., Orr K. 2014. Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International* **17** (5): 529–544.
- Tarique I., Schuler R. S. 2010. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business* **45** (2): 122–133.
- Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. 2013a. A review of talent management: Infancy or adolescence? *International Journal of Human Resource Management* **24** (9): 1744–1761.
- Thunnissen M., Boselie, P. Fruytier B. 2013b. Talent management and the relevance of context: towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review* **23** (4): 326–336.
- Thunnissen M., Van Arensbergen P. 2015. A multi-dimensional approach to talent. *Personnel Review* **44** (2): 182–199.
- Thunnissen M. 2016. Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations* **38** (1): 57–72.
- Tsui A.S. 2004. Contributing to global management knowledge: A case for high quality indigenous research. *Asia Pacific Journal of Management* **21**: 491–513.
- Vaiman V., Scullion H., Collings D. 2012. Talent management decision making. *Management Decision* **50** (5): 925–941.
- Vaiman V., Collings D. 2013. Talent management: advancing the field. *International Journal of Human Resource Management* **24** (9): 1737–1743.
- Whelan E. 2011. It's who you know not what you know: a social network analysis approach to talent management. *European Journal of International Management* **5** (5): 484–500.

Russian language references translated into English

- Dymarskaia O. Ia. 2014. Ob'ekt upravleniia talantami v rossiiskikh organizatsiakh: sravnitel'nyi analiz predstavlenii zainteresovannykh storon [The subject of talent management as seen by Russian organizations]. *Organizatsionnaia psikhologiya* **4** (2): 6–28. (In Russian)
- Eremina I. Iu. 2009. *Upravlenie razvitiem menedzherskogo talanta personala organizatsii v sfere dopolnitel'nykh obrazovatel'nykh uslug* [Managing the Development of Managerial Talent of the Organization's Personnel in the Field of Additional Educational Services]. Doctoral Dissertation. Moscow, RGU нефти i gaza im. I. M. Gubkina. (In Russian)
- Eremina I. Iu., Agaeva D. S. 2009. Upravlenie talantami na primery raboty s rezervom kadrov OOO «Gazprom Transgaz Makhachkala» [Talent management at the examples of work with personnel reserve of LLC “Gazprom Transgaz Makhachkala”]. *Problemy ekonomiki i upravleniia nefte-gazovym kompleksom* (4): 12–20. (In Russian).
- Zav'ialova E. K., Denisov A. F. 2008. Osobennosti upravleniia personalom intellektual'no-emkikh kompanii [Features of human resource Management in knowledge-intensive companies]. *Vestnik*

- Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ser. 12. «Psikhologiya. Sotsiologiya, Pedagogika»*(4): 381–399. (In Russian)
- Zakharova Iu. N. 2013. Osobennosti realizatsii korporativnoi sotsial'noi otvetstvennosti biznesa v upravlenii talantlivymi sotrudnikami organizatsii [Features of the implementation of corporate social responsibility of business in the management of talented employees of the organization]. *Rossiiskii nauchnyi mir* 1 (1): 131–137. (In Russian)
- Kartashov S. A., Odegov Iu. G., Shatalov D. V. 2012. Modernizatsiia ekonomiki i znachenie talanta dlia ee razvitiia [Modernization of the economy and implications for its development]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»* (4): 96–108. (In Russian)
- Kartashov S. A., Odegov Iu. G., Shatalov D. V. 2013. Upravlenie talantami kak HR-tekhnologiiia [Talent management as HR-technology]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»* (1): 85–94.
- Latukha M. O., Tsukanova T. 2013. Talantlivye sotrudniki v rossiiskikh i zarubezhnykh kompaniakh [Talented Employees in Russian and Foreign Companies]. *Voprosy ekonomiki* (1): 147–156. (In Russian)
- Odegov Iu. G. 2015. Upravlenie talantami — real'nost' sovremennogo menedzhmenta [Talent management as a reality of modern management]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»* (1): 92–99. (In Russian)
- Serkova N. V. Antokhova M. V. 2015. Upravlenie talantami kak sposob povysheniia effektivnosti i konkurentosposobnosti organizatsii. [Talent management as a way to increase the efficiency and competitiveness of the organization] *Menedzhment i biznes-administrirovaniie* (2): 155–162. (In Russian)

Для цитирования: Кабалина В. И., Мондрус О. В. Факторы управления талантами в компании: контекстный подход // Вестник СПбГУ. Менеджмент. 2017. Т. 16. Вып. 2. С. 268–298. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2017.204.

For citation: Kabalina V. I., Mondrus O. V. Factors of talent management in a company: A contextual approach. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 2017, vol. 16, issue 2, pp. 268–298. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2017.204.

Статья поступила в редакцию 30 июля 2016 г.; принята к печати 19 апреля 2017 г.

Контактная информация

Кабалина Вероника Ивановна — кандидат исторических наук; vkabalina@hse.ru

Мондрус Ольга Владимировна — аспирант; omondrus@hse.ru

Kabalina Veronika I. — PhD; vkabalina@hse.ru

Mondrus Olga V. — PhD Student; omondrus@hse.ru

**Исследование взаимосвязи факторов и системы управления талантами
в научных статьях**

Автор(ы)	Факторы	Взаимосвязь факторов и системы управления талантами	Тип статьи
1	2	3	4
[Al Ariss, Casio, Paauwe, 2014]	Организационные: стратегия и корпоративная культура. Индивидуальные: мотивация и ценности талантов	Принятие решений по управлению талантами должно быть тесно связано со стратегией и корпоративной культурой фирмы. При отборе талантов необходимо иметь хорошее представление об индивидуальных личностных факторах (установки, внутренняя мотивация, ценности)	А
[Beechler, Woodward, 2009]	Глобальные	Четыре основных фактора влияют на «войну за таланты» и характеристики таланта: глобальные демографические и экономические тенденции; повышение мобильности людей и организаций; трансформационные изменения в бизнес-среде, навыках и культуре; рост уровня разнообразия рабочей силы	А
[Björkman et al., 2013]	Индивидуальные: воздействие практик управления талантами на мотивацию талантов	Практика оценки (идентификации) талантов влияет на мотивацию (удержание) талантов; ожидания талантов влияют на практику удержания. Публичное признание сотрудника талантом повышает его идентификацию с командой или корпорацией в целом, желание формировать ценные для работодателя компетенции, активно поддерживать стратегические приоритеты компании, снижает намерения к увольнению. Таланты осознают свою ценность для компании, что может создавать проблемы их удержания в случае, если их ожидания и потребности не могут быть удовлетворены	В

Продолжение приложения

1	2	3	4
[Collings, Scullion, Vaiman, 2011]	Глобальные Индивидуальные: ценности поколения	Глобальный демографический тренд возрастания роли поколения Миллениума, которое отличается ценностями мобильности на ранних этапах карьеры, обучения и развития и КСО, представляет вызов для бренда работодателя с точки зрения привлечения и удержания талантов, принадлежащих к данному поколению. Включение определенных работников в число талантов имеет важные последствия для остальной части рабочей силы. Оно может оказать значительное влияние на приверженность сотрудников	А
[Cooke, Saini, Wang, 2014]	Национальные: институциональные и культурные. Отраслевые и организационные	В каждой стране институциональные и культурные факторы влияют на управление талантами. Существуют некоторые межфирменные и межстрановые вариации в определении того, какие сотрудники могут быть классифицированы как талант и какие критерии при этом могут применяться. Различия определяются такими факторами, как профессия, форма собственности, размер фирмы, сектор и национальная культура, а также комбинацией нескольких из них	Б
[Festing, Schäfer, 2014]	Глобальные/ национальные: поколенческие различия	Интересы поколения X и поколения Y влияют на политику удержания талантов. Авторы тестируют и подтверждают гипотезу: интересы поколения X и поколения Y в обучении, развитии и карьерном продвижении оказывают более сильное влияние на политику и практику удержания талантов, чем интересы поколения беби-бумеров	В
[Festing, Schäfer, Scullion, 2013]	Национальные: национальная бизнес-система	Национальная бизнес-система Германии с ее сильным акцентом на долгосрочные инвестиции в человеческий капитал определяет фокус на развитие и удержание талантов в компании	Б

Продолжение приложения

1	2	3	4
[Holden, Vaiman, 2013]	Национальные: политическая культура, тип руководства, менталитет	Авторитарный тип руководства, недоверие к институтам, сохранение «советского» менталитета, негативный отбор, ограниченные традиции расширения прав и возможностей определяют дисфункциональный характер управления талантами в России	А
[Jones et al. 2012]	Отраслевые Организационные Национальные	Конкурентный рынок труда и дефицит квалифицированных кадров являются драйверами практики привлечения талантов, формирования бренда работодателя и ценностного предложения талантам. Отраслевой рынок труда влияет на практику привлечения и отбора талантов (предпочтение внутреннего или внешнего найма талантов). Принадлежность к головному офису или филиалу влияет на степень автономии менеджеров, гибкости и вариативности в управлении талантами в организации. Организационные факторы влияют на индивидуальную и групповую результативность талантов. Национальные факторы играют большую роль в практиках управления талантами: компании не копируют опыт МНК, так как Австралия далека от мировых экономических центров и принадлежит к числу небольших экономик	Б
[Khoreva, Vaiman, 2015]	Индивидуальные	Эффективность деятельности по развитию лидеров в восприятии работников является ключевым фактором при принятии ими решения об участии в программах управления талантами. Коммуникация с работниками, предоставление информации о позитивных индивидуальных эффектах могут привести к увеличению числа кандидатов на участие в этих программах и снижению их текучести	В

Продолжение приложения

1	2	3	4
[Kontoghiorghes, 2016]	Организационные: этическая трудовая культура	Результаты исследования подчеркивают роль этики и этической трудовой культуры в развитии талантливых сотрудников и привлечении наиболее ценных талантов	В
[Lacey, Groves, 2014]	Индивидуальные	Ключевые элементы определения потенциала работника (способность к обучению, целеустремленность, умственные способности и эмоциональный интеллект) определяют содержание и эффективность программ управления талантами. Практики управления талантами влияют на восприятие сотрудниками организационной справедливости и результаты их деятельности	А
[Лагуха, Цуканова, 2013; Latukha, 2015]	Глобальные Национальные Организационные	Участие российских компаний в международной конкуренции вынуждает их к формированию и реализации практик управления талантами. Исторические особенности страны и «бизнес по-советски» определяют скорость развития управления талантами в российских компаниях. Наиболее успешные инициативы службы персонала реализуются при поддержке генерального директора и линейных менеджеров, которые принимают решения о ресурсах, бюджете и других аспектах, необходимых для достижения успеха. На систему управления талантами в компаниях на развивающихся рынках влияет как внешняя культурная и институциональная (глобализация, конкуренция, трудовая мобильность), так и внутренняя среда	Г

Продолжение приложения

1	2	3	4
[Latukha, Selivanovskikh, 2016]	Национальные (страны с развивающимися рынками) Отраслевые	На управление талантами влияют национальные культурные и исторические факторы. Практики управления талантами испытывают также влияние экономических и политических факторов и факторов среды, не поддающихся воздействию со стороны компании. В связи со спецификой ИТ-сектора и острой конкуренцией организации вынуждены реализовать практики привлечения лучших специалистов в кратчайшие сроки. Это требует создания сильного бренда работодателя и социального пакета. Высшее руководство стремится поддерживать неформальную и в то же время творческую предпринимательскую корпоративную среду для инноваций	Б
[Schuler, 2015]	Организационные	Подход компании к выбору категории талантов (степень инклюзивности) находится под влиянием таких факторов, как ценности лидеров и HR-профессионалов, культура и история компании. Культура компании является важным фактором в привлечении и удержании талантов	А
[Story, Castanheira, Hartig, 2016]	Организационные: КСО	Реализация компанией КСО может стать фактором, привлекающим и удерживающим высококвалифицированных работников и таланты	В
[Thunnissen, 2016]	Отраслевые Организационные Индивидуальные	Лонгитюдное исследование показало, что: 1) топ менеджмент оказывает решающее влияние на формулировку целей и политики управления талантами; 2) на изменение стратегии управления талантами влияют факторы внешней и внутренней среды (трудности на внешнем и внутреннем рынке труда, недостаток финансовых ресурсов); 3) реализация практик управления талантами находится в основном под влиянием организационных и индивидуальных факторов	Г

Примечание: А — теоретическое исследование; Б — качественное исследование; В — количественное исследование; Г — комплексное исследование.